



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSTITUTO
PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA, FRANCISCO GENTIL DE
LISBOA

ANA FARIA PEREIRA

JUNHO - 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSTITUTO
PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA, FRANCISCO GENTIL DE
LISBOA



Orientação: Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes – ISEG

Doutora Paula Alexandra Oliveira Monteiro - IPOLFG

Agradecimentos

No decorrer da elaboração do trabalho final de mestrado, em formato de Relatório de Estágio, foram várias as pessoas que estiveram presentes e que demonstraram todo o seu apreço, para que esta fase fosse concluída de uma forma positiva e gratificante. Em primeiro lugar, agradecer à minha família: mãe, pai e irmão, que fizeram com que conseguisse concluir mais uma etapa no meu percurso académico e que contribuíram de todas as maneiras para que todo este processo fosse possível. Ainda na família, agradecer a outros familiares (madrinha e avós) que sempre motivaram, transmitiram força e esperança, e deram provas de que seria possível concretizar este trabalho.

Devo agradecer, especialmente, ao Professor Doutor Jorge Gomes, por toda a sua disponibilidade, atenção e apoio no desenvolver do Relatório, como orientador, que foi uma ajuda fundamental na atribuição de objetivos a cumprir para a elaboração do trabalho final. Assim como, à Dra. Paula Monteiro, na qualidade de orientadora de estágio, e à equipa que compõe o Serviço de Gestão de Recursos Humanos do IPOLFG, dispondo-se para esclarecimentos de quaisquer dúvidas e no complementar com a informação recolhida no Relatório, tornando-o mais enriquecedor.

Agradecer aos colegas do Mestrado, tal como aos professores que contribuíram de forma positiva na aquisição e enriquecimento de conhecimentos sobre a área. Assim como a antigos professores, da Licenciatura, que demonstraram total disponibilidade, contribuindo, para a preparação do relatório de estágio. Por último, agradecer aos meus amigos de Leiria que estiveram sempre presentes ao longo desta minha fase em Lisboa.

Índice

Agradecimentos	III
Índice	IV
Índice de Figuras	V
Índice de Anexos	V
Índice Acrónimos	VI
Resumo	VII
Abstract.....	VIII
Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Enquadramento Teórico	3
II.I. Avaliação de Desempenho.....	3
Sistema de Avaliação de Desempenho	4
Objetivos de Avaliação	4
Intervenientes da Avaliação	5
Periodicidade.....	6
Métodos de Avaliação.....	6
Enviesamentos de Avaliação.....	9
Feedback e Avaliação.....	10
II.II. Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP)	11
SIADAP 3	12
II.III. Formação e Desenvolvimento	13

II.IV. Avaliação de Desempenho e a Formação e Desenvolvimento	16
Capítulo III – Enquadramento Prático.....	19
Apresentação do IPOLFG, E.PE.....	19
Missão, Visão e Valores.....	19
Áreas de Atividade do IPOLFG, E.P.E.	20
Recursos Humanos do IPOLFG, E.P.E.....	21
Serviço de Gestão de Recursos Humanos do IPOLFG, E.P.E.	21
III.I. Atividades Desenvolvidas no IPOLFG, E.P.E.	21
III. II. - Proposta de Melhorias.....	24
Capítulo IV – Conclusões, Futuras Propostas e Limitações.....	29
Referências	33
Diplomas Legais	35
Referências Sitográficas	35
Anexos	37

Índice de Figuras

Figura 1 - Classificação dos Métodos de Avaliação (Cunha et al., 2012, p.515).....	7
Figura 2 – Ciclo Formativo	14

Índice de Anexos

Anexo 1 - Ficha de Auto-Avaliação dos Trabalhadores SIADAP 3.....	38
Anexo 2 - Formulário – Ficha de Avaliação dos Trabalhadores SIADAP 3	40
Anexo 3- Fluxograma do Processo de Avaliação de Desempenho SIADAP 3 no IPO .	45

Índice Acrónimos

AD – Avaliação de Desempenho

AP – Administração Pública

Art. - Artigo

BARS - *Behaviorally Anchored Rating Scales*

CF – Centro de Formação

CGA – Caixa Geral de Aposentações

CIT – Contrato Individual de Trabalho

CTFP - Contrato de Trabalho em Funções Públicas

DGAEP – Direção Geral de Administração e Emprego Público

DGRH – Departamento de Gestão de Recursos Humanos

E.g. – por exemplo

FD – Formação e Desenvolvimento

GEADAP - Gestão Integrada de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

GPO – Gestão por Objetivos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INA – Instituto Nacional de Administração

IPOLFG, E.P.E. – Instituto Português de Oncologia Lisboa Francisco Gentil, Entidade Pública Empresarial

N.º - Número

PEI – Plano de Emergência Interna

PME's – Pequenas e Médias Empresas

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

SBV – Suporte Básico de Vida

SGRH – Serviço de Gestão de Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SMART – *Specific Measurable Attainable Relevant Time bound*

Resumo

O presente relatório de estágio focou-se, numa primeira instância, na avaliação de desempenho e nos seus respetivos componentes. Considerando que a entidade de estágio utiliza um sistema de avaliação público foi pertinente introduzir um tópico sobre o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) e, principalmente, o SIADAP 3 e, por último, a Formação e Desenvolvimento e seu círculo formativo. Indo de encontro à ligação entre ambas as temáticas foi, também, introduzido um ponto que explana essa mesma ligação, entre a AD e a FD. De seguida foi elaborada uma breve apresentação do local do estágio, o IPOLFG, e respetivo Serviço de Gestão de Recursos Humanos. Neste seguimento foram explanadas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio assim como a proposta de melhoria da ligação entre a AD e a Formação. Concluindo, apresentaram-se as considerações finais, futuras pesquisas e limitações, diante do que foi realizado após uma análise teórico-prática sobre os conceitos abordados e a prática.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho; SIADAP; Formação e Desenvolvimento; Administração Pública; IPOLFG

Abstract

The current internship report was focused, on a first approach, on the issues of performance evaluation and its' respective components.

Considering that the internships' entity uses a public evaluation scheme, it was relevant to introduce some information regarding the Integrated Evaluated System for the Performance of the Public Administration (or well known as SIADAP), specially in SIADAP 3, and, lastly, formation and development and its' formation circle. Finding a connection between both themes, was introduced a point that explains that same connection, between AD and FD. Next, it was made a brief presentation of the internships' space, the IPOLFG, and the Human Resources Management Service. Following that, there is an explanation of the activities and tasks developed in the internship as well as a proposal to improve the link between AD and the formation.

Concluding, there were the final considerations, future research and limitations, against all that was made after a theoretical and practical analysis about the addressed concepts and practice.

Key words: Human Resources Management; Performance Evaluation; SIADAP; Formation and Development; Public Administration; IPOLFG

Capítulo I - Introdução

A gestão atual de recursos humanos (RH) nas organizações pressupõe um conhecimento prévio do que se entende por RH, sendo o contributo de Dias & Paraíso (2011) essencial na compreensão desta ferramenta tão utilizada nos nossos dias. Segundo Bilhim (2002) *cit in* Dias & Paraíso (2011), “A gestão de recursos humanos é, em geral, aceite como um tema central no estudo das organizações. Todavia, o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos sobre produtividade e eficácia organizacional é muito escasso.” (Dias & Paraíso, 2011, p.101).

No presente relatório é abordada a Avaliação de Desempenho (AD), no Capítulo II, definida por Dessler (2008) *cit in* Abdulkadir, Isiaka & Adedoyin (2012) como um procedimento que envolve o estabelecimento das normas de trabalho, avalia o desempenho real na relação do colaborador com as normas, e fornece um feedback ao empregado, tendo o objetivo de motivar e eliminar as deficiências de desempenho ou continuarem a possuir desempenhos acima da média. Na AD discutem-se tópicos como as técnicas, os objetivos, os avaliadores, a periodicidade, os métodos e, também, a transmissão do *feedback* e um processo de avaliação.

Relacionando com a temática do local de realização de estágio, sido desenvolvido numa entidade pública, é importante abordar o sistema de AD que a Administração Pública (AP) em Portugal utiliza, que é distinto do sector privado. Com efeito, o modelo de AD da AP é o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), que se divide em três subsistemas: SIADAP 1 – Avaliação dos Serviços da AP, SIADAP 2 - Avaliação dos Dirigentes da AP e SIADAP 3 - Avaliação dos Trabalhadores da AP, que terá como base teórica o diploma legal da

Lei 66B/2007, de 28 de Dezembro. Dada a proposta de melhoria apresentada para que ligue a AD à Formação, no Instituto Português de Oncologia de Lisboa (IPOLFG, E.P.E.), é relevante desenvolver a parte dos conceitos de Formação e Desenvolvimento (FD) assim como o seu ciclo formativo, para que se possa entender melhor a ligação entre a AD e a FD. Ressalve-se que na proposta a fase em foco será a primeira - a identificação de necessidades de formação que derivam da AD. Assim, seguidamente, é estudada a ligação entre ambas as temáticas, entre a AD e a FD aprofundadamente, com recurso aos conhecimentos científicos acerca da ligação.

O objetivo da realização do estágio é ter conhecimento acerca de como a AD, principalmente, se desenvolve e quais os pontos em comum com a teoria. Com a elaboração da proposta, o objetivo foca-se em perceber na prática quais as ligações entre a AD e a FD e como se cruzam no dia-a-dia num SGRH. Saliente-se a importância de estar em contacto com ambas as áreas ao longo do estágio, que me foi permitido.

O Capítulo III compõe a apresentação da organização, IPOLFG, E.P.E., onde se desenvolveu o estágio, destacando-se a sua missão, visão e valores, e as suas áreas de atividade, é também, realizada a caracterização dos RH e dos DGRH onde ocorreu todo o processo de estágio, assim como as atividades desenvolvidas. Posterior à caracterização, ainda no Capítulo III será proposto ao SGRH algumas propostas de melhoria, da ligação da AD ao CF, tendo como objetivo colmatar as lacunas existentes no final do processo de AD, tais como o diagnóstico de necessidades de formação não identificado pelos avaliadores, independentemente do resultado obtido, assim como toda a envolvente da AD e do seu percurso. No último capítulo, são apresentadas as conclusões, considerações finais e as limitações que surgiram ao longo do estágio e da redação do relatório.

Capítulo II – Enquadramento Teórico

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume uma elevada importância no desenvolvimento da cultura organizacional, direcionando-a para a inovação e para a aprendizagem contínua, desempenhando assim um papel ao nível das mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo à organização (Sousa *et al.*, 2006), tornando-se relevante avaliar essa aprendizagem através do desempenho prestado no dia-a-dia.

II.1. Avaliação de Desempenho

Na perspetiva de Dowling *et al.*, (1999) *cit in* Jafari *et al.*, (2009), a AD é um processo integrado num processo mais alargado de gestão de desempenho. Para Fletcher (2001) *cit in* Robertson & Brutus (2014) a AD é composta por uma multiplicidade de atividades a que as organizações recorrem para avaliarem os seus colaboradores, desenvolvendo as suas competências e melhorando o seu desempenho, e, através desse, distribuir as recompensas.

A mesma é composta por princípios pelos quais se deve reger, que são: estar fortemente relacionada ao desenvolvimento dos RH na organização; devem ser definidos de forma clara e objetiva os objetivos do processo de avaliação; a implementação do sistema requer que exista compromisso, envolvimento e participação ativa de todos os colaboradores — do topo à base da organização; e, por fim, o processo de avaliação envolve um processo de comunicação/*feedback*, de abertura e de orientação para a melhoria do desempenho dos colaboradores (Serrano, 2010). Assim Alves (2010) cita através de Marras (2000) & Pontes (1999) diz que é possível observar que a AD é composta por um conjunto de técnicas e métodos cuja função é acompanhar e auxiliar os colaboradores avaliados, no seu progresso e no cumprimento dos objetivos

determinados, com a finalidade de gerar benefícios num futuro para a sua organização e para o próprio.

Sistema de Avaliação de Desempenho

A AD é um dos pontos críticos de uma organização, por estar interligada a áreas como o R&S, a Formação, a Motivação, Remunerações e Benefícios e, tão ou mais importante, o desempenho geral da organização (Lee, 1985 *cit in* Çelik, 2014). Para compreender melhor a AD, seguidamente são abordados alguns tópicos: objetivos, avaliadores, periodicidade, métodos, erros, *feedback* e avaliação.

Objetivos de Avaliação

Os objetivos da AD para Pontes (1999) *cit in* Alves (2010), vão desde originar informação, através de uma esquematização de um plano de carreiras; passando pela avaliação do clima da organização - se este transmite uma imagem de confiança e cooperação - e pela otimização da comunicação até aos objetivos relacionados com a produtividade e qualidade na interação com os clientes da organização.

Osmani & Maliqi (2012) mencionam que os objetivos da AD são: 1) avaliar o desempenho do colaborador de um período de tempo; 2) avaliar possíveis lacunas existentes entre o desempenho e o que é pretendido; 3) auxiliar o gestor em situações de controlo ou auditorias; 4) apoio na progressão das relações e da comunicação entre chefias e subordinados; 5) identificação de pontos fortes e fracos do colaborador; 6) diagnosticar as necessidades de formação e desenvolvimento num futuro próximo; 7) facultar *feedback* ao subordinado sobre o desempenho; 8) certificar-se em relação à clareza das expectativas e respetivas responsabilidades dos cargos/ funções a desempenhar; 9) avaliar a eficácia dos outros serviços; e 10) redução de queixas dos colaboradores.

Intervenientes da Avaliação

Numa visão tradicional, a avaliação era realizada pela chefia direta dos avaliados. Como refere Chiavenato (2006) *cit in* Alves (2010), devido a fatores como: elevada comunicação e melhor acompanhamento dos objetivos, e, também, a elevada liberdade que este possui para determinar medidas no decorrer do processo de AD, com o propósito de aperfeiçoar o desempenho do subordinado. De notar que atualmente, ainda é um dos tipos de avaliadores a que se recorre, assim como AP também ocorre a mesma situação.

Cunha *et al.*, (2012) mencionam que existem outros tipos de avaliadores, como o caso, particular, do Técnico do DGRH. Este tipo de avaliação pode ser problemático dado o técnico ter um conhecimento distante do avaliado, pondo em causa a legitimidade do processo. Os Colegas/Pares de equipa poderão ser avaliadores, para situações em que a chefia tem dificuldades em observar os seus subordinados ou em situações em que há uma intenção de promoção. Outro tipo de avaliadores são os subordinados, que é quando os mesmos avaliam as suas chefias, sendo estes os que melhor conhecem as suas chefias e os seus métodos de trabalho. Todavia, é pouco usual por não ser viável por causa da inibição ou medo dos subordinados.

A auto-avaliação realizada pelos próprios colaboradores torna-se uma fonte útil e benéfica de avaliação para obtenção da ótica e opinião do avaliado. Os clientes e fornecedores são os que possuem uma posição benéfica para transmitir informações sobre o desempenho dos colaboradores, devido ao seu contacto com os próprios, sendo que estas informações externas podem auxiliar o técnico de RH e/ou chefia em questões de promoções, transferências ou formação. E, por último, a avaliação 360 Graus (360°) em que na teoria “um colaborador é avaliado pelo círculo de pessoas que afetam e são

afetados pelo seu desempenho na organização” (Sousa *et al.*, 2006, p.128). O que significa que é avaliado por todos os tipos de intervenientes anteriormente expostos, permitindo ao colaborador receber um *feedback* geral acerca do seu desempenho, atendendo às diversas perspectivas.

Periodicidade

Muitas vezes, a AD é realizada de um modo informal, ou seja, é realizada em qualquer momento, sem recorrer a critérios formais nem a métodos de avaliação. Sekiou *et al.*, (1993) *cit in* Sousa *et al.* (2010) apontam que, e.g., as Pequenas e Médias Empresas (PME's), devido aos custos elevados e aos problemas administrativos a que estão associados, não recorrem a um tipo de avaliação formal, procedendo a uma AD mais informal. A avaliação formal, segundo Sousa *et al.*, (2006), está associada a cargos de topo ou níveis hierárquicos superiores, com carácter anual ou bianual. No entanto, em funções mais operacionalizadas, não é desconhecido de que existe uma periodicidade mais elevada. Salientando que as escolhas do momento de avaliação dependem dos resultados obtidos numa AD anterior.

Métodos de Avaliação

Os Sistemas de AD podem mensurar uma diversidade de aspetos. Podendo assumir uma abordagem absoluta – envolve a classificação a nível individual e não é afetada pela classificação dos outros avaliados -, ou uma abordagem relativa – classificação do avaliado está sujeita à comparação com a dos outros avaliados. Neste sentido, devido ao limite de páginas, serão apresentados os métodos orientados para os comportamentos e para os resultados existentes, conforme a figura 1 abaixo indica.

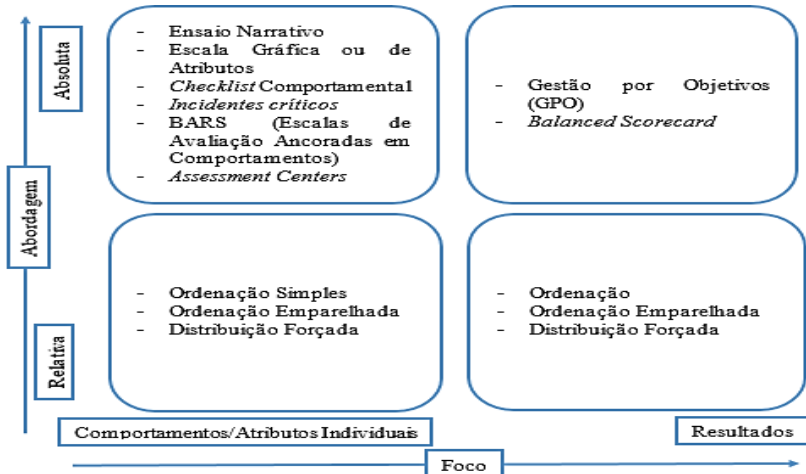


Figura 1 - Classificação dos Métodos de Avaliação (Cunha et al., 2012, p.515)

Os métodos de AD orientados para os comportamentos são: a) Ensaio Narrativo – o avaliador descreve os pontos fortes e fracos do avaliado, tal como as suas potencialidades e expõe quais as melhorias a fazer; b) Escala Gráfica ou de Atributos – classificação dos avaliados, numa escala entre «insatisfatório» e «excelente» e em relação a atributos como «pontualidade», «qualidade do trabalho» ou «comunicação»; c) Checklist Comportamental – momento em que o avaliado é confrontado com um conjunto de afirmações que estão relacionadas com a sua função, com uma escala de avaliação de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente); d) Incidentes Críticos – método apresentado aos avaliados em situações de descrição e gerar debate acerca de situações como comportamentos/eventos, positivos e/ou negativos; e) BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) – escalas de avaliação que incidem sobre comportamentos que integram uma escala de ordenação gráfica (e.g. de A a F), em que a sua maior vantagem, é a sua combinação com o método de incidentes críticos; f) Assessment Centers – avalia as dimensões com base nos comportamentos ou desempenho, em que os seus intervenientes serão avaliados mediante um conjunto de diferentes exercícios ou simulações, ou ambas.

De acordo com Cunha *et al.*, (2012), na forma comparativa existem três tipos de variações: a) Ordenação Simples – solicita-se ao avaliador que aliste todos os seus colaboradores desde o que tem melhor desempenho ao que tem um fraco desempenho; b) Ordenação Emparelhada – é “uma forma sistemática de comparar entre si consiste em contrastar cada pessoa com cada uma das outras (...)” (Cunha *et al.*, 2012, p.519), tendo como objetivo encontrar o melhor «par»; c) Distribuição Forçada – os avaliados, sendo forçados a distribuir a avaliação, como e.g. 20% devem ser «muito bom» e 30% devem conter «bom», 35% «adequado» e 15% «inadequado» (Cunha *et al.*, 2012, p.519-522).

Os métodos que são orientados para os resultados são: a) Gestão Por Objetivos (GPO) – método em que os objetivos são definidos a um nível estratégico e posteriormente desdobrados em cascata, do topo até à base da organização (Cunha *et al.*, 2012, p.523). É composta pela elaboração de um plano de ação anual que abranja três tipos de objetivos: 1) os objetivos de equipa; 2) objetivos individuais (devem garantir a objetividade e a transparência, sendo SMART - **S** – específicos, devem ser claros e transparentes; **M** – mensuráveis, os objetivos devem ser associados a uma métrica que possibilitem perceber se foram ou não obtidos; **A** – atingíveis, em relação ao facto do colaborador conceber a ideia com determinação e convicção de que atingirá os objetivos; **R** – relevância, devem estar relacionados com a sua função; **T** – tempo limite/*timing*, a existência de uma prazo no cumprimento dos objetivos); 3) dimensões comportamentais ou competências; b) Balanced Scorecard – método que mede o desempenho da organização e acrescenta critérios dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento numa relação de causa-efeito (Cunha *et al.*, 2012, p.525).

Enviesamentos de Avaliação

Um processo de AD pode estar institucionalizado e estruturado, mas existem sempre alguns inconvenientes subjetivos (Smith, 1986 *cit in* Çelik, 2014, p.795) que são recorrentes, sendo importante identificá-los. Estes são (Câmara *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2012; Sousa *et al.*, 2006): a) Efeito Halo: generalização do avaliador na sua apreciação dos fatores de avaliação, tendo em conta apenas alguns conhecimentos; b) Erros de Contraste: situações que o avaliador avalia as características de um avaliado em comparação com outro (s) avaliado (s); c) Tendência Central: o avaliador tende a avaliar de forma mediana, ou seja, não atribui avaliações nem muito altas nem muito baixas; d) Recenticidade: o avaliador realizará a avaliação com base em acontecimentos recentes na vida profissional do seu subordinado; e) Efeito de leniência: o avaliador atribui frequentemente pontuações elevadas; f) Severidade: o avaliador atribui normalmente pontuações baixas.

Existe uma relação entre os enviesamentos e a justiça do processo de AD. A justiça organizacional possui uma preocupação com as capacidades dos colaboradores na diferença entre as políticas organizacionais, os processos, os resultados recebidos e a equidade de supervisão na orientação da avaliação. Portanto, a justiça organizacional é composta pela a justiça distributiva, pela equidade processual e pela justiça interpessoal (Smither, 1988 *cit in* Taneja; Srivastava; Ravichandran, 2015, p.36) que estão interligadas ao desempenho do colaborador. Desta forma a justiça organizacional abrange três tipos: 1) justiça processual - procedimentos e políticas utilizadas para delimitar a pontuação de AD (Greenberg, 1986 *cit in* Taneja *et al.*, 2015), 2) justiça distributiva – recompensa que os colaboradores recebem (Folger, 1977 *cit in* Taneja *et*

al., (2015); e 3) justiça interpessoal - forma como esses processos e resultados são comunicados pelas autoridades competentes (Smither, 1988 *cit in* Taneja *et al.*, (2015).

Feedback e Avaliação

No final do processo de AD é essencial que a organização disponha de um momento importante, para transmitir o *feedback* aos avaliados, com a finalidade de corrigir o que não foi positivo. Ressalvando que este *feedback* só é concedido quando a classificação final da AD for definida (anual ou bianualmente), assim como a entrevista de avaliação. As vantagens da transmissão regular de *feedback* são melhorar os comportamentos, competências ou cumprimento dos objetivos no prazo estipulado. Por sua vez, as desvantagens são a desmotivação, a baixa produtividade e o aumento do absentismo. As entrevistas de avaliação são episódios de elevada relevância, ou seja, “podem sistematizar o *feedback* facultado ao longo de todo o período de avaliação e criar um espaço de discussão em que o avaliador e o avaliado discutem as causas das ocorrências passadas e definem modos conjuntos de melhoria para o período subsequente.” (Cunha *et al.*, 2012, p.534).

Por isso, o avaliador desenvolverá, de forma cuidada, um plano sobre os tópicos a abordar na entrevista de avaliação, devendo ter uma comunicação prudente - para avaliações negativas ou que não correspondem às expectativas do colaborador-; e evitar barreiras entre chefia e o avaliado. Existem dois tipos de entrevistas e considerando, apenas, as entrevistas de avaliação e desenvolvimento, o seu objetivo foca-se no debate sobre a relação entre avaliado e avaliador através da identificação do que tem funcionado bem e/ou mal e pela identificação dos meios para que ambos incitem um bom desempenho. Todavia, a eficácia de uma entrevista de AD envolve uma “(...) boa

preparação de avaliadores e avaliados (...)” (Cunha *et al.*, 2012, p.535), como indicado anteriormente.

II.II. Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP)

O SIADAP, de acordo com a Lei n.º 66B/2007 de 28 de Dezembro, tem por objetivo melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços da AP através da coerência e harmonia dos serviços, dirigentes e trabalhadores (Art. 1.º). Os seus princípios focam a coerência e integração; a responsabilização e desenvolvimento; a universalidade e flexibilidade; a transparência e imparcialidade; a eficácia e eficiência; a orientação para a qualidade dos serviços e divulgação dos resultados de avaliação dos serviços, dos dirigentes e trabalhadores da AP; e a participação dos dois últimos na fixação dos objetivos dos serviços (Art. 5.º). A mesma Lei menciona três subsistemas do SIADAP, que são: AD dos serviços, dos dirigentes e dos colaboradores, independentemente da sua modalidade de relação jurídica de emprego público. No IPOLFG, o subsistema usado é o SIADAP 3, quer para funcionários públicos quer para contratados, e, apenas, será esse o que será desenvolvido de uma forma pormenorizada.

O SIADAP 1 é dos Serviços da AP, com base no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), cujos parâmetros de avaliação salientam os objetivos de eficácia, de eficiência e de qualidade, em que apreciação assenta nos critérios: superou, atingiu ou não atingiu. Quanto às suas modalidades e periodicidade, é efetuada através da auto-avaliação e da heteroavaliação e é realizada anualmente, articulando com o ciclo de gestão. O ciclo de gestão é composto pelos seguintes parâmetros: a) Fixação de objetivos para o ano seguinte; b) Aprovação do Orçamento e Aprovação, manutenção ou alteração do mapa de pessoal; c) Elaboração e aprovação do plano de atividades do

serviço para o ano seguinte; d) Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica; e) Elaboração do relatório de atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.

O SIADAP 2 é relativo aos Dirigentes superiores e intermédios na AP, e tem uma periodicidade que é consoante o estatuto ou o final do período para o cargo que os respetivos foram nomeados. Logo, a periodicidade de avaliação dos dirigentes superiores é de cinco anos e de três para os dirigentes intermédios. Não obstante, “o desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é objeto de avaliação intercalar, efetuada anualmente (...)” (Art. 29.º, n.º2 da Lei 66B/2007, 28 de Dezembro), prevendo que a AD dos dirigentes não deverá ocorrer num período inferior a seis meses. Nos Dirigentes Superiores, a Lei cita que os parâmetros de avaliação se centram no grau de cumprimento dos compromissos, tais como: competências de liderança, visão estratégica, representação externa e gestão demonstradas. Quanto aos seus avaliadores são o dirigente máximo do serviço e os dirigentes superiores de 2º grau. Para os Dirigentes Intermédios, os parâmetros de avaliação incidem sobre os resultados e as competências atingidos, e.g. a capacidade de liderança ou competências técnicas e comportamentais, que são adaptadas à função. O avaliador dos dirigentes intermédios de 1.º grau é o dirigente superior, e dos dirigentes intermédios de 2.º grau são avaliados pelo dirigente superior ou intermédio do 1.º grau.

SIADAP 3

O SIADAP 3 destina-se aos Trabalhadores na AP. Os parâmetros de avaliação estão norteados para os resultados que consistem na verificação dos objetivos individuais claros e rigorosos, tendo em conta os objetivos do serviço/unidade orgânica; e para as competências que avaliam os conhecimentos, capacidades técnicas e

comportamentais em relação à função. As competências podem ser expressas em três níveis: competência demonstrada a um nível superior (5), competência demonstrada (3); competência não demonstrada ou inexistente (1). Os intervenientes do processo de AD são: Avaliador, Avaliado, Conselho Coordenador de Avaliação, Comissão Paritária e Dirigente Máximo do Serviço. (Art. 55.º da Lei 66B/2007).

As fases que o subsistema percorre são: “a) Planeamento do processo de avaliação e definição dos objetivos e resultados a atingir; b) Auto-Avaliação e Avaliação; c) Harmonização das propostas de avaliação; d) Reunião entre avaliador e avaliado, e validação e reconhecimento de desempenhos de excelência – definição de novos objetivos e resultados a atingir; e) Validação das Avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes; f) Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária; g) Homologação; h) Reclamação e outras impugnações; i) Monitorização e revisão dos objetivos” (Art. 61.º). Devendo cumprir com o que a legislação indica, para que seja elaborado de forma coerente e clara. Contudo, importa referir que a monitorização é realizada ao longo do processo e não apenas no final do mesmo como indica a Lei. Atualmente, a sua periodicidade é bienal – dois anos civis anteriores (Lei n.º 66B/2012).

II.III. Formação e Desenvolvimento

No final do processo de AD é frequente identificar as necessidades de formação dos avaliados, por forma a permitir o desenvolvimento de competências, melhoria das mesmas ou aquisição de competências necessárias, mas não demonstradas. E nisto, para que os avaliadores possam de uma forma positiva contribuir para uma futura melhoria do desempenho do trabalhador e um maior desenvolvimento dos seus avaliados, um dos pontos que podem recorrer é à FD, pois é uma das práticas que a GRH fornece às

organizações e que se encontra interligada. Portanto de seguida é abordada a temática da FD e o seu respetivo ciclo formativo.

Noe (2012) refere-se à formação como um esforço previamente planeado pela organização para auxiliar o colaborador na aprendizagem de competências relacionadas com a sua função. A formação urge de um plano criado e centrado na própria organização e na função do colaborador, possuindo um horizonte relativamente curto, aplicando-se a situações de preenchimento de lacunas específicas (Cunha *et al.*, 2012, p.433). O Desenvolvimento é um “Processo de construção de aptidões e conhecimentos de gestão, a partir de programas de desenvolvimento ou de experiências no trabalho” (Keys & Wolfe, 1988, p.205 *cit in* Cunha, 2012, p.435), isto é, o processo de desenvolvimento é formal e composto por experiências internas ou externas de trabalho, avaliações de personalidade e, também, de qualificações que ajudam os colaboradores a realizarem eficazmente o seu trabalho atual e/ou no futuro. Contendo um horizonte temporal amplo e destina-se a enriquecer as capacidades individuais dos empregados, tendo em conta as necessidades e objetivos da organização (Cunha *et al.*, 2012, p. 433).

Após a anterior conceptualização, é importante abordar o Ciclo Formativo que é organizado para corresponder às necessidades existentes no seu meio organizacional. A Figura 2 mostra o circuito percorrido neste ciclo formativo, composto por quatro fases.

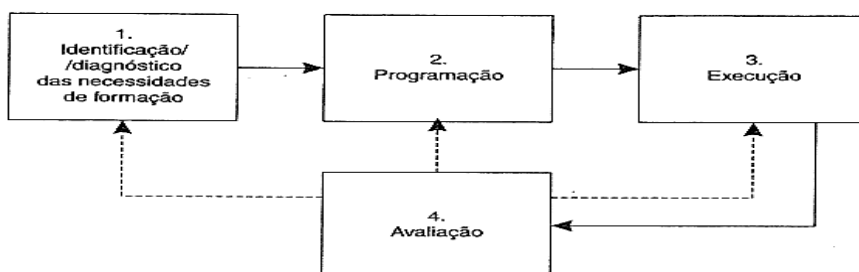


Figura 2 – Ciclo Formativo

1) Identificação/Diagnóstico das Necessidades de Formação – neste estágio é importante que o formador domine, de forma clara, “o campo de forças que caracteriza

o estágio desejado e consequentes objetivos a atingir na acção formativa.” (Câmara *et al.*, 2007, p.574). Esta fase, de acordo com Cunha *et al.*, (2012), passa por uma análise de três níveis, 1) nível organizacional – verificação dos indicadores organizacionais e de produção, assim como aspetos relacionados com decisões estratégicas; 2) operacional – análise do tipo de trabalho, de tarefas e de requisitos que o colaborador necessita para o desempenho da sua função; e 3) individual – define o que é que importa que o colaborador aprenda, para se colmatar eventuais lacunas atuais e/ou futuras - este nível está interligado com a AD.

2) Design da Formação – segundo Miller & Osinski (2002), o responsável pela formação deverá analisar, especificamente, toda a informação sobre: os objetivos da organização e os seus objectivos; os cargos e as suas respectivas tarefas; as competências e habilidades necessárias; e quais os indivíduos a formar. Desta forma, Cunha *et al.*, (2012) refere que o planeamento da formação é completo com base nas seguintes questões: - “para quê formar?”; - “quem deve ser formado?”; - “quem vai formar?”; - “em que formar?”; - “onde formar?”; - “como formar?”; - “que recursos?”; - “quando formar?”; - “quanto vai custar?” (Cunha *et al.*, 2012, p.413-414). O Formador pode ser um consultor individual ou pertencente a uma consultoria, professores universitários ou elementos da organização. Os métodos que poderão adotar são diversos, e.g., 1) Métodos de Apresentação; 2) Métodos Participativos; 3) Métodos de Grupo; 4) Coaching e E-learning, entre outros métodos. Atendendo que no final de todo o planeamento, o processo de formação deverá estar pronto a iniciar, este deve prever dois aspetos: o contexto da formação a aplicar e os conteúdos da formação (Noe, 2012).

3) Execução – Nesta fase, Câmara *et al.*, (2007) menciona que o objetivo do formador é conseguir “introduzir a mudança no estágio de comportamento ou conhecimento.”

(Câmara *et al.*, 2007, p.575). Na execução da formação levada a cabo pelos formadores e pelos recursos aos métodos ou técnicas, previamente determinados.

4) Avaliação – esta fase, na ótica de Cunha *et al.*, (2012) é tão ou mais importante que as anteriores, e não se deve descurar, pois ficaria um processo incompleto. Ou seja, fica um processo sem determinação da eficácia da formação. A avaliação pode ser uma avaliação formativa (ao longo da formação) ou sumativa (no final da formação). Contudo, o método de avaliação que se encontra muito em voga é o de Kirkpatrick (1987) que definiu quatro níveis de avaliação. Os autores Sánchez, Aragón & Valle (2003) citam que o: a) nível um – reação/satisfação – recolha de informações sobre os formandos através de um questionário após a formação; b) nível dois – aprendizagem – avaliação da eficácia da formação, na medida em que os colaboradores têm evoluído em habilidades, conhecimentos ou atitude após a formação; c) nível três – comportamento – foca-se na observação das mudanças adotadas no desempenho da função depois de frequentar a formação; d) nível quatro – resultados – avaliação dos efeitos da formação em relação aos impactos financeiros ou operacionais sobre a organização (produtividade, absentismo, qualidade). Atendendo que muitas vezes, as organizações recorrem apenas aos dois primeiros níveis anteriormente indicados.

II.IV. Avaliação de Desempenho e a Formação e Desenvolvimento

Este ponto abordará a ligação existente entre a AD e a FD. Para Boice & Kleiner (1997) e Longenecker & Fink (1997) as chefias e os seus funcionários para que possam entender o sistema de AD, não basta que lhes sejam transmitidas quais as formas e procedimentos por escrito a respeitar. Pois ambos devem perceber, de uma forma lógica, como funciona e quais são os seus papéis e responsabilidades no processo (Boice & Kleiner, 1997; Longenecker & Fink, 1997, *cit in* Ayers, 2015), ou seja, é importante

formar os avaliadores e avaliados para que percebam a sua importância e enquadramento. No caso da AP, poderá recorrer à legislação destinada a esta temática.

Aragón, Jiménez & Valle (2014) referem que a formação é considerada uma forma de melhorar o desempenho da organização (Aragón *et al.*, 2014). Na generalidade, os resultados do desempenho mostram que a formação pode ter um efeito positivo sobre a produtividade, o aumento de vendas, o salário e a qualidade do produto/serviço. Na maioria das organizações, os programas de formação só são avaliados em relação às reações e às percepções dos formandos. Pois, são muito poucas as que mensuram o impacto que a formação tem em comum com o desempenho dos formandos em relação aos níveis de comportamento e dos resultados como referem os autores García, Cortés, Lajara & Saéz (2014). Nesse seguimento, Aragón *et al.*, (2014) citam que a maioria dos estudos empíricos que abordam a relação entre a formação e o desempenho, mostram que as organizações podem melhorar esse aspeto através da formação extensiva e que com investimento na formação, de um modo contínuo, acabam por obter um impacto positivo nos resultados organizacionais.

Na literatura estudada, é referenciado que a formação deve ser planeada e com uma orientação a longo prazo, com a finalidade de vir a existir um efeito positivo sobre o desempenho dos colaboradores. Nestes casos, as empresas devem efetuar planos de formação tendo em conta os objetivos organizacionais a serem alcançados e os recursos disponíveis, prevendo um enriquecimento dos conteúdos de trabalho e dos resultados a longo prazo (Aragón *et al.*, 2014). A formação *on-the-job* e as AD's detêm o mesmo objetivo, que é o de melhorar o desempenho dos colaboradores a nível comportamental e de resultados, sendo que são poucas as organizações que integram ambos os conceitos.

Para que um processo de AD seja eficaz deve ir mais além do que as decisões salariais e as promoções pelo desempenho passado. Concluindo que a tanto a formação como a AD dependem das chefias para trabalhar, conjuntamente, com os seus colaboradores de forma a obter o desempenho máximo (Kirkpatrick, 2006). Kirkpatrick (2006) menciona que em todos os programas de AD são identificados os pontos fortes e fracos, e são essas lacunas que podem ser traduzidas em necessidades de formação – sendo o ingrediente básico dos programas de formação. O mesmo autor afirma que as necessidades individuais dos colaboradores podem ser usadas para determinar qual o conteúdo a abordar para programas de formação, notando que as AD's desempenham um papel indireto na formação (Kirkpatrick, 2006).

Com isto, a formação e a AD são temáticas que estão próximas, em que a AD projeta o que pode ser feito para melhorar o desempenho dos funcionários através da formação. Assim, há autores que referem que existe uma relação positiva entre a formação e o desempenho, e esta relação é sustentável a longo prazo. (García *et al.*, 2014).

Capítulo III – Enquadramento Prático

Este capítulo é composto pela caracterização da organização onde se realizou o estágio, a sua missão, visão, valores e as áreas de intervenção. Depois o foco é na caracterização do SGRH, local onde foram desenvolvidas as tarefas na área de avaliação de desempenho, assim como na formação e em outras áreas com o objetivo de ter o conhecimento lato de como se processam.

Apresentação do IPOLFG, E.PE.

O IPOLFG foi criado em 1923, em Lisboa, e desde essa data dedica-se à luta contra o Cancro e à prestação de distintos cuidados de saúde. Foi através dos princípios herdados sobre o tratamento do doente “como um todo” e de uma análise multidisciplinar ao Cancro, estabelecido pelos seus fundadores, destacando-se o Professor Francisco Gentil, que surgiu a criação da Instituição. O IPOLFG baseia-se em três vertentes que são subjacentes à prática da medicina: cuidar, ensinar e investigar, com o propósito da ação ser centrada no doente oncológico.

Missão, Visão e Valores

A missão do IPOLFG prima pelo “doente em primeiro lugar”, expressando uma cultura direcionada para cuidados personalizados e de excelência, sustentando-se pela comunicação interdisciplinar, reflexão e melhoria contínua, disponibilizando a cada doente a experiência e diferenciação na área da oncologia. A sua visão passa por um centro de excelência, de liderança na prevenção, de diagnóstico, terapêutica e reabilitação do cancro, que tem por base uma prática consistente na Investigação e Ensino, com a capacidade de potenciar uma grande capacidade técnico-científica com uma prática humanista e personificada de cuidados de saúde.

Os valores centrais pelos quais o IPOLFG se rege vão ao encontro dos princípios estruturados, duradouros e essenciais, que uma instituição guia o seu comportamento e atuação. Em que esses valores são: 1) Atitude centrada no doente; 2) Responsabilidade Social; 3) Cultura do conhecimento como um bem em si mesmo; 4) Cultura de excelência, técnica, científica e do cuidar; e 5) Cultura interna de multidisciplinaridade e de bom relacionamento no trabalho.¹

Áreas de Atividade do IPOLFG, E.P.E.

O IPOLFG, E.P.E. a nível interno é composto por três áreas de atividades distintas: Área Clínica, Área de Ensino e Investigação e a Área Logística. A Área Clínica assenta nos processos de gestão de patologias dos doentes, em que o cruzamento entre a ação dos grupos multidisciplinares por patologia e a atividade dos serviços, permite a concretização de novas formas de organização do trabalho, com base nos princípios de gestão da doença, e.g. Departamento da Cirurgia, Oncologia da Criança e da Adolescência, entre outros. Na Área de Ensino e Investigação estão organizados de acordo com as atividades e programas específicos em diferentes estruturas, e.g. Centro de Investigação, Unidade de Investigação Clínica e de Investigação em Patobiologia Molecular. Por último, a Área Logística é composta pelos diversos serviços de suporte que apoiam o IPOLFG na sua gestão e logística, para garantir o seu correto funcionamento, e.g. GRH, Gestão Financeira e Contabilidade, Gestão de Doentes, Gestão Jurídico e de Contencioso, entre outros. (Cap. II, Artigo 7º, n. º1, 2, 3, 4, 5, 6 do Regulamento Interno do IPOLFG, E.P.E.)

¹ Retirado da Intranet: <http://intranet.ipolisboa.min-saude.pt/pt/QuemSomos/Pages/MissaoValoresVisao.aspx>

Recursos Humanos do IPOLFG, E.P.E.

Dado que as atividades do presente estágio incidem sobre os RH da instituição, torna-se essencial fazer uma sucinta caracterização dos mesmos. Para levar a cabo a concretização dos seus objetivos, o IPOLFG é composto por diferentes grupos profissionais: Conselho de Administração, Pessoal Dirigente, Médicos (inclui pessoal em formação pré-carreira), Enfermeiros, Técnicos Superiores de Saúde, Técnicos Superiores, Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica, Investigadores, Pessoal Docente, Pessoal Informática, Assistentes Técnicos, Assistentes Operacionais e Pessoal Religioso. Sendo, no total, 1850 colaboradores, de acordo com os indicadores de GRH de 2016. De referir que no SGRH é composto por 13 RH.

Serviço de Gestão de Recursos Humanos do IPOLFG, E.P.E.

O SGRH, de acordo com o regulamento interno do IPOLFG, está inserido na área logística e a sua missão é “atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais, adequados às necessidades do Instituto, garantindo a sua motivação, promovendo e diferenciando os desempenhos de mérito, em benefício dos utentes.”²

III.I. Atividades Desenvolvidas no IPOLFG, E.P.E.

A duração das atividades desenvolvidas ao longo do estágio em termos de durabilidade dependia da prioridade existente e do grau de complexidade das mesmas. Assim existiam tarefas que ocupavam algumas semanas outras um dia, não sendo possível precisar qual a durabilidade de cada uma. Assim as tarefas realizadas nestes dois meses e meio foram as seguintes:

Atividades do Mês de Fevereiro:

² Retirado da página da Intranet do IPOLFG, EPE.

- Pesquisa de oferta de formações no Portal do INA (Instituto Nacional de Administração), através dos planos de formação, e de Entidades Externas que disponibilizam / facultam para o ano civil de 2016;
- Exploração do Portal do DGAEP na particularidade do SIADAP, assim como a leitura da legislação existente acerca do SIADAP e AD e exploração da página do GEADAP em conjunto com as responsáveis pela AD no IPOLFG;
- Elaboração do Mapa em Excel acerca da AD dos Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos, Técnicos Superiores, e Técnicos Superiores de Saúde, referente ao biénio 2013/2014 e anteriores, no caso das últimas não estarem disponíveis, recolhi as seguintes informações: 1)Nº de AD com Desempenho Relevante/Excelente, Adequado e Inadequado; 2) Se nas AD's era preenchido o campo de Diagnóstico de Necessidades de Formação, independentemente da menção quantitativa ou qualitativa; 3) Quais os erros identificados; 4) Categoria / Unidade Orgânica; 5) Avaliador e Avaliado; 6) Ano das AD's; 7) AD's que não se encontravam digitalizadas no processo individual; e 8) Quais as AD's em falta para solicitar aos avaliadores. Tendo analisado cerca de 420 AD, salientando que o objetivo foi colmatar algumas lacunas relacionadas com o sistema de AD;
- Elaboração de mapa em Excel, com custos de formação interna e externa com o intuito de apurar a média de custos com as Licenças de Formação, no ano de 2015;
- Criação de um fluxograma sobre quais os procedimentos a seguir num processo de AD, para o possibilitar o acesso do SGRH e da Qualidade em questões legais e de certificação;
- Preparação de um mapa com os colaboradores do SGRH e as formações frequentadas no ano 2015 e as previstas para 2016, para que no relatório estejam os seguintes pontos:

Propostas de Ação de Formação, Ações de Formação, motivos e impactos no contexto de trabalho, tendo por base o plano de atividades de 2016;

- Durante um dia tive a oportunidade de conhecer a realidade do Centro de Formação, de forma a conhecer qual a sua finalidade e compreender toda a sua dinâmica e mecanismo do mesmo, através da consulta de documentos e transmissão dos conhecimentos, de modo tácito, a partir dos colaboradores do respetivo serviço;
- Novamente no SGRH, outra tarefa desempenhada foi a reunião de todos os documentos sobre os acidentes de trabalho de colaboradores do IPOLFG que seriam remetidos para a Caixa Geral de Aposentações;
- Através da Listagem de Pontos de AD em Excel, com base nas AD's com desempenho adequado, inseri nos colaboradores 1 ponto (de acordo com as normas legislativas). E com base na grelha dos avaliados criou-se uma para os médicos.

Atividades do Mês de Março:

- Preenchimento da grelha em Excel, disponibilizada pela Informática, com todos os dados fornecidos pelas Licenças de Formação, em formato papel, até ao dia 04 de março de 2016 dos colaboradores contratados e dos funcionários públicos, para que de seguida a informática pudesse introduzir via *online*, tendo como finalidade a desmaterialização de papel e tempo, com o intuito dos requerentes acederem de imediato às informações;
- Participação nas reuniões entre o SGRH e as chefias sobre o SIADAP e a entrega das fichas de avaliação e auto-avaliação, usando a plataforma do GEADAP;
- Introdução e confirmação dos pontos acumulados por cada colaborador diante de uma tabela consoante o resultado obtido na sua AD no RHV;
- Criação e organização de um dossier com os formulários das AD's dos TDT's e inserção no mapa em Excel da avaliação final de cada. Tendo como tarefa confirmar se

todos os passos estavam preenchidos, para a validação de um correto preenchimento. No caso dos preenchimentos incorretos, foram contactados com os funcionários para a regularização dos documentos;

- Elaboração de declarações/certidões para antigos ou atuais colaboradores do instituto;
- Auxílio no atendimento ao público, rececionando documentos que eram direcionados para o SGRH e emissão de cartões de identificação dos colaboradores do IPOLFG;
- Na listagem de pontos anteriormente referida, foi-me pedido que recolhesse as datas de mudança de posição remuneratória dos médicos para que fosse possível inserir os pontos a que compete a cada um, por forma a cumprir as normas legais exigidas.

Atividades do Mês de Abril:

- Auxílio no atendimento ao público.
- Auxílio nos processos de recrutamento e seleção, através de criação de mapas em Excel para futura triagem de informações.

III. II. - Proposta de Melhorias

Ao apresentar a proposta de melhoria, pretende-se utilizar a AD como um instrumento de gestão, de recolha das necessidades de formação seguidamente identificadas, com vista à otimização recursos e tempo disponível, baseando-se no primeiro passo do ciclo formativo (levantamento de necessidades de formação) e a sua ligação com a AD. O foco principal, da AD, visa a melhoria do desempenho dos colaboradores do IPOLFG, tendo por base a missão da instituição – “o doente em primeiro lugar”.

Atualmente, a gestão da formação dos colaboradores é efectuada no CF sem articulação com SGRH. O CF procede à recolha da informação através da aplicação de inquéritos aos colaboradores. Assim futuramente pretende-se alterar alguns métodos de

trabalho, nomeadamente os processos de recolha das necessidades de formação – recorrendo a formulários preenchidos pelos avaliadores e avaliados, no âmbito do processo de AD.

O levantamento de necessidades de formação é efectuado tendo em conta diferentes contextos: organizacional, pessoal e/ou de tarefas. Quer dizer que, é necessário, após definir o contexto de formação, realizar-se este tipo de levantamentos para conseguir perceber se a formação que será facultada aos colaboradores irá ser aplicada corretamente ou se é utilizada como uma solução para os desempenhos inadequados; se os seus conteúdos, objetivos e/ou métodos estão devidamente corretos; e se os formandos estão a frequentar as formações, mas estes não possuem qualificações/pré-requisitos ou confiança necessária para instruir-se. Desta forma, a proposta de melhoria tem as seguintes fases:

1ª Fase

Numa primeira fase, é importante mencionar que há um acompanhamento do SGRH aos avaliadores na fase de definição de objetivos e da AD, tendo sempre em vista os resultados a atingir. O sistema de AD utilizado no IPOLFG é o SIADAP 3, ou seja, existe um programa já criado pela AP para a sua aplicação em organismos públicos. O que quer dizer que a proposta de melhoria não têm influência direta na aplicação da AD, no entanto há um campo, no formulário³, que o SGRH e o CF podem recorrer, que se destina ao diagnóstico de necessidades de formação. E é nesse campo, nas AD's, que as chefias podem e devem propor a (s) formação/formações que são importantes para o desenvolvimento profissional do colaborador avaliado, mediante as necessidades deste

³ Ver formulário em anexo 1

para o desempenho da função. Nas auto-avaliações⁴ os avaliados podem, conforme a sua opinião, propor-se a formações ou enunciarem quais as formações que enriqueceram os seus conhecimentos no dia-a-dia – preenchendo o campo 4 do formulário que se destina a comentários e propostas.

Após este passo, de forma a utilizar todas as informações recolhidas e otimizar recursos, compila-se toda a informação relativa a necessidades de formação constantes nos formulários de AD e partilha-se através de uma pasta partilhada em rede, por forma a utilizar a AD como um instrumento de gestão. Todo este processo de informação pode auxiliar o CF na elaboração dos Planos Anuais de Formação, sem necessitar aplicar os questionários de levantamentos de necessidades de formação.

2ª Fase

A segunda fase da proposta, é que o SGRH através das AD's recepcionadas, o serviço fará um levantamento da informação escrita pelos avaliados e avaliadores, decorrente da fase anterior, tendo em conta os seguintes aspetos reunidos e disponibilizados na pasta de partilha mencionado na fase anterior:

- O plano individual de formação realizado em conjunto pelo avaliador e avaliado, tendo por base a AD previamente realizada;
- Análise crítica das necessidades de formação identificadas *versus* avaliação das competências definidas previamente;
- A elaboração dos Planos de Ação de Formação Anual, suportam-se na recolha das informações dos planos individuais de formação anteriormente elaborados;
- A reunião do conjunto de necessidades de formação detetadas pela chefia e pelo avaliado, apoiando-se nas AD's realizadas pelos próprios.

⁴ Ver formulário em anexo 2

Neste sentido, estes aspetos irão permitir a articulação entre a AD e a Gestão da Formação, de forma a simplificar os métodos atuais e facultar uma resposta mais rápida e eficaz aos colaboradores, para que num futuro todo este processo seja visto como uma mais-valia, mesmo no campo do *feedback*/comunicação, entre avaliador e avaliado, na parte da elaboração dos planos de formação individuais e anuais, assim como o *feedback* existente entre SGRH e ao CF sobre as necessidades de formação, tendo sempre por base os formulários do SIADAP 3 preenchidos pelas chefias e avaliados⁵.

3ª Fase

Depois destas duas fases, que envolve vários elementos, como a chefia, o avaliado, CF e o SGRH, é feito o planeamento da formação a nível geral para todos os colaboradores pelo SGRH e CF. Importa referir que a AD tem um carácter, presentemente, bianual, o que faz com as necessidades de formação sejam detetadas, apenas, de dois em dois anos. Não obstante, o plano de formação tem uma periodicidade anual, sendo elaborado e tendo por base nas informações recolhidas nas AD's, do biénio, bem como do levantamento de necessidade identificadas no próprio ano, através do questionário implementado pelo CF nos serviços do IPOLFG. De referir, que existem três tipos de formação: a) mandatória - é obrigatória para todos os colaboradores do IPOLFG, formação obrigatória para garantir os níveis de qualidade e respetiva certificação – e.g. SBV e PEI; b) livre - o SGRH disponibiliza, todos os meses, formações livres para quando os colaboradores têm interesse e sentem que a formação em causa irá enriquecê-los na sua função/desempenho – e.g. Gestão de Stress e Promoção de bem-estar e Técnicas de relaxamento; c) direcionada - as chefias

⁵ Ver formulário em anexo 1 e 2

destacam os seus colaboradores para determinadas formações, permitindo a sua ausência ao serviço.

Capítulo IV – Conclusões, Futuras Propostas e Limitações

Após a revisão da literatura sobre a AD, verifica-se a existência de um distanciamento do que é estudado e da realidade do mundo empresarial. Neste âmbito, conclui-se que é importante e que é um tema que exige um estudo aprofundado, devido à sua diversidade de implicações na GRH.

O SIADAP não é na íntegra aplicado no IPOLFG. Sem prejuízo dos trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas (Artº 83º da lei n.º 66 – B/2007, de 28 de dezembro), o SIADAP não se aplica às Entidades Públicas Empresariais (EPE), logo não existe a obrigatoriedade de aplicação do SIADAP 1 e 2, avaliação dos serviços e das Unidades Orgânicas respetivamente (n.º 3 do artigo 2º da lei n.º 66 – B/2007, de 28 de dezembro).

Em vigor desde 2004, o SIADAP não foi aplicado logo de início no IPOLFG à semelhança de outras Instituições Públicas. Face à inconstitucionalidade, e tendo implementado só em 2009, foram aplicadas as orientações legais (nº8 do Art. 113º da Lei nº12-A/2008) da atribuição de 1 ponto por cada ano não avaliado, nos anos de 2004 a 2007 e a realização de “Ponderação Curricular para o ano de 2008. Constatou-se aqui uma incoerência de aplicação. Tratando-se de uma EPE, o IPOLFG tem colaboradores em Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP) e Contrato Individual de Trabalho (CIT), sendo beneficiados com a aplicação do SIADAP apenas os da função pública.

Como ferramenta de gestão importante para qualquer empresa, o IPOLFG aplicou o mesmo método do SIADAP aos restantes colaboradores com CIT, mas sem o benefício de acumulação de pontos para a subida de posição remuneratória.

Em 2011, tardiamente em relação à instauração da plataforma na AP, o IPOLFG iniciou a inserção de objetivos/competências no sistema GEADAP. Em ambos os casos, quer na implementação do SIADAP, quer na utilização da plataforma GEADAP, foi necessário recorrer à formação de todos os colaboradores integrados no sistema.

A aplicação do sistema de AD no IPOLFG, dá-se com diferenças significativas entre colaboradores com CTFP e CIT:

	CTFP	CIT
Início da aplicação do SIADAP	2004	2009
Contagem de Pontos	2004	Não efetuam contagem
Solicitação do parecer à Comissão Paritária	Sim	Não
Reclamação à Tutela (Ministério da Saúde)	Sim	Não
Subida de Posição Remuneratória	Sim	Não*

*No último biênio, o Conselho de Administração deliberou que os colaboradores com CIT, iniciam acumulação de pontos, para posterior subida de posição remuneratória em conformidade com os colaboradores com CTFP.

Devido ao contexto atual de crise e às limitações da Lei do Orçamento de Estado, a subida de posição remuneratória encontra-se “congelada”. Durante o tempo da congelação, os funcionários públicos, têm vindo a acumular pontos, desconhecendo qual irá ser a decisão futura do Governo. Com esta acumulação, já praticamente todos os colaboradores atingiram os 10 pontos ou mais, deixando em dúvida se realmente irão ser contabilizados.

No decorrer do estágio, foram várias as informações recolhidas para o desenvolvimento do relatório e proposta de melhorias. Tendo sido importante perceber a lógica da aplicabilidade do sistema de AD, conhecer o GEADAP e a legislação. Foi

relevante a recolha de informações, assim como a participação, enquanto observadora, nas reuniões entre o SGRH e os Avaliadores para conhecer como se desenvolve o processo de AD. De mencionar que no início do estágio, um dos principais objetivos focava-se na pertinência de identificar o cruzamento entre a AD e o levantamento de necessidades de formação, mas devido à baixa quantidade de Diagnósticos de Necessidades, não foi possível realizar esse cruzamento de informação. Esta conclusão surgiu após o desempenho de uma das tarefas atribuídas que se relacionava com a deteção desses casos.

No caso da proposta de melhoria, em conjunto com a Dra. Paula Monteiro, Diretora do SGRH, e com a técnica indigitada para o controlo/gestão do sistema (Dra. Paula Diniz), permitiu compreender como conseguir a ligação pretendida entre a AD e a FD, neste caso o diagnóstico de necessidades. Permitindo ligar os conhecimentos teóricos e os práticos, que as responsáveis detêm, permitiu desenvolver propostas de melhoria apresentadas no ponto III.II.

Na temática da formação, foi importante abordar não só em termos de contexto da proposta, mas também da sua ligação com a AD. Uma das muitas ligações que a AD dispõe, é a formação através do diagnóstico de necessidades, de forma indireta. Conclui-se, que a nível global, o relatório permitiu aprofundar positivamente a temática da AD e confrontá-la com a prática. As unidades curriculares que contribuíram para um melhor desenvolvimento foram Técnicas de GRH, Estratégia e GRH, Formação e Desenvolvimento, Aplicações em GRH e a optativa de GRH na Administração Pública. Atendendo que a última unidade curricular mencionada, auxiliou na parte da legislação e do SIADAP.

Para futuras pesquisas sugere-se, um estudo da AD em aspetos mais específicos, e.g. a aplicação da AD nos Médicos ou nos enfermeiros. As principais limitações e enviezamentos apurados foram: 1- Duração do estágio insuficiente para a aquisição de conhecimentos na sua plenitude; 2 – A ocorrência de avaliações a um elevado nº de avaliadores, pode colocar em causa a veracidade da avaliação (e.g. a atribuição da avaliação igual a todos os colaboradores); 3 – O reduzido período temporal de avaliação nos casos com que o avaliador tem um elevado nº de avaliados (e.g. nos casos dos serviços de internamento em que o avaliador tem cerca de quarenta avaliados com horários rotativos, não conseguindo efetuar as reuniões de avaliação num curto período de tempo por dificuldade de conciliação de horários e tarefas do serviço; e, por último, 4 – Prazo legal para o desenvolvimento de processo avaliativo, que coincide com planos de atividades anuais, orçamentos, entre outros, acabando por se adiar o processo de AD.

Referências

- Abdulkadir, D.S.; Isiaka, S.B.; Adedoyin, S.I. (2012). Effects of strategic performance appraisal, career planning and employee participation on organizational commitment: An empirical study. *International Business Research*, 5(4), 124-133.
- Alves, F.T. (2010). Avaliação de desempenho na Administração Pública. *Revista de Ciências Gerenciais*, 14(20), 87-104.
- Aragón, M.I.B; Jiménez, D.J.; Raquel Sanz Valle, R.S. (2014). Training and performance: The mediating role of organization learning. *Business Research Quarterly*, 17, 161-173.
- Ayers, R.S. (2015). Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191.
- Boice, D. F., & Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46, 197-201.
- Dias, J.H.; Paraíso, I. (2011). O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores. *Interações*, 20, pp. 101-132.
- Câmara, P.B.; Guerra, P.B.; Rodrigues, J.V. (2007). Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. *Gestão & Inovação. Ciências da Gestão*. Dom Quixote. Capítulo 11 e 14.
- Çelik, D.A., (2014). Enabling more objective performance appraisal: A training program model of point. 10th International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. ScienceDirect*, pp. 794-802.

- Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C.A.; Gomes, J.F.S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ª Edição. Edições Sílabo.
- Jafari, M.; Bourouni, A.; Amiri, R.H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*. 7, 3, pp. 92-100.
- García, M.U.; Cortés, E.C.; Lajara, M.B; e Saéz, P.Z. (2014). Strategy, training and performance fit. *International Journal of Hospitality Management*. 42. Pp. 100-115.
- Kirkpatrick, D.L. (2006). Training and performance appraisal – Are They Related?. *Talent Development*. 60 Issue 90. Pp. 44-45. ISSN:1535-7740.
- Miller, J. & Osinski, D.M. (2002). Training needs assessment. *SHRM Training and Development Committee*. Pp. 1-5.
- Noe, R.A., Greenberg, D. B. & Wang, S. (2002). *Mentoring: What we know and where we might go*. In G. R. Ferris & J. J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, JAI Press.
- Osmani, F. & Maliqi, G. (2012). Performance management, its assessment and importance. *Social and Behavioral Sciences*, 41, pp. 434-441.
- Robertson, M.C.S. & Brutus, S. (2014). The impact of interdependence on performance evaluations: the mediating role of discomfort with performance appraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 3, pp. 459-473.
- Sánchez, A.A.; Aragón, I.B.; Valle, R.S., (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resources Management*. 14, 6, pp. 956-980.

- Serrano, O.M.E. (2010). A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP). Dissertação de Mestrado.
- Sousa, M.J.; Duarte, T.; Sanches, P.G.; Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. 10.º Edição. Manual Prático Lidel.
- Taneja, S.; Srivastava, R.; Ravichandran. (2015). Consequences of performance appraisal justice perception: A study of indian bank. *Journal of Organizational Behaviour*. XIV, 3, pp. 33-57.

Diplomas Legais

- Lei 66-B/2007, Diário da República, 28 de Dezembro;
- Lei 12-A/2008, Diário da República, 1.ª série – N.º 41 – 27 de Fevereiro de 2008;
- Lei 55-A/2010, Diário da República, 1.ª série — N.º 253 — 31 de Dezembro de 2010;
- Lei 66-B/2012, Diário da República, 1.ª série — N.º 252 — 31 de Dezembro de 2012.

Referências Sitográficas

- Direção-Geral da Administração Pública e Emprego Público

Disponível em: <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202#>

Consultado no dia 05/12/2015 às 18:15h.

- Instituto Português de Oncologia de Lisboa, Francisco Gentil, E.P.E.

Disponível em: <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/>

Consultado no dia 19/11/2015, às 12:30h:

Apresentação do IPO:

Disponível em:

<http://www.ipolisboa.min-saude.pt/Default.aspx?Tag=CONTENT&ContentId=1043>

Objetivos:

Disponível em:

<http://www.ipolisboa.min-saude.pt/Default.aspx?Tag=DOSSIER&DossierId=65&ContentId=1234&Id=00000000-0000-0000-0000-000000000000#content>

- Missão, Visão e Valores:

Disponível em:

<http://intranet.ipolisboa.min-saude.pt/pt/QuemSomos/Pages/MissaoValoresVisao.aspx>

Consultado no dia 16/02/2016, às 09:10horas (Acedido apenas via Intranet do Instituto)

- Relatório sobre a caracterização geral dos sistemas remuneratórios da AP:

Disponível em:

https://educar.files.wordpress.com/2014/01/relatorio_sistema_remuneratorio_ap.pdf

Consultado em:17/02/2016, às 11:16h.

- Regulamento Interno do IPOLFG, E.P.E.

Disponível em: <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/PhotoHandler.ashx?i=2905>

Consultado no dia 24/11/2015, às 12:45

- Missão do SGRH

Disponível em: <http://intranet.ipolisboa.min-saude.pt/pt/Sitios/RecursosHumanos/Pages/Miss%c3%a3o.aspx>

Consultado no dia16/02/2016 às 11:50horas

Anexos



Anexo 1 - Ficha de Auto-Avaliação dos Trabalhadores SIADAP 3

Anexo II

(a que se refere a alínea b) do n.º 1 do artigo 1.º)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

TRABALHADORES (SIADAP 3)

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado				
Carreira/Categoria				
Unidade orgânica				
Período de avaliação	/	/	/	/

1. RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

1.2 Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objetivos fixados	Superei o objetivo	Atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo ____			

1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?

(Inscriba o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. (Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)

Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.

FATORES							
Os objetivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza							
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados							
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados							
O ambiente de trabalho existente							
O esforço ou investimento individual feitos							
Outros fatores*							

* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros fatores” que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum fator nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

--

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado _____, em ____/____/____

Recebi. O avaliador _____, em ____/____/____

Anexo 2 - Formulário – Ficha de Avaliação dos Trabalhadores SIADAP 3

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

TRABALHADORES (SIADAP 3)

FICHA DE AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

NIF									
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador										
Cargo										
NIF										

Avaliado										
Categoria/carreira										
Unidade orgânica										
NIF										

Período em avaliação	/ /	a	/ /
----------------------	-----	---	-----

1. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição dos objetivos da unidade orgânica

--

2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO	AVALIAÇÃO		
	Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)

Objetivo			
Indicador (es) de medida			
Critérios de superação			

O avaliador, em __/__/__,

O avaliado, em __/__/__,

Pontuação do Parâmetro	
------------------------	--

Os objetivos n.º (s) _____ foram reformulados em __/__/__ constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	AVALIAÇÃO		
	Competência	Competência	Competência não

N.º	DESIGNAÇÃO	demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	demonstrada (Pontuação 3)	demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho

(Competência Demonstrada)

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

Pontuação do Parâmetro

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

4. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO

Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em __/__/__

O avaliado, _____

Observações:

5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:

☐ **Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, conforme consta da respetiva ata.

☐ **Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho _____, correspondendo a _____.

6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

☐ **Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, conforme consta da respetiva ata.

☐ **Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho _____, correspondendo a _____.

7. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em ____/____/____, com os fundamentos que constam da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

8. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

--

9. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

--

10. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar

11. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO, APÓS VALIDAÇÃO/NÃO VALIDAÇÃO PELO CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO

Tomei conhecimento da avaliação após validação/Não validação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, em __/__/____

O avaliado, _____

12. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos __/__/____, _____

13. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em __/__/____

O avaliado, _____

14. RECLAMAÇÃO / DECISÃO DA RECLAMAÇÃO

Foi apresentada reclamação?	Sim	Não
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Decisão da reclamação

15. RECURSO HIERÁRQUICO / TUTELAR

Foi apresentado recurso	Sim	Não
hierárquico / tutelar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Decisão do recurso hierárquico / tutelar

Anexo 3- Fluxograma do Processo de Avaliação de Desempenho SIADAP 3 no IPO

